

Wszystkich działających w Polsce firm jest blisko 2 mln, w tym tych najmniejszych, zatrudniających do 9 osób – aż 1,6 mln. Wyzwaniem dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw jest przetrwanie w dłuższym okresie i rozwinięcie się w duże przedsiębiorstwa. Nie zawsze się to udaje. Dlaczego?

Niestety „Strategia” to wśród wielu właścicieli i menadżerów niedużych firm nadal słowo egzotyczne. Skupiają się oni na zdobyciu zleceń na następne kilka miesięcy. Rzadko poświęcają czas na rzetelną analizę tego, co zmieni się w ich otoczeniu biznesowym za rok, czy 2 lata, a tym bardziej nie myślą o tym, jak się do ewentualnych zmian zawczasu przygotować, albo je nawet wykorzystać. W rezultacie reagują na wszelkie zmiany w otoczeniu z dużym opóźnieniem. A zmiany na współczesnym rynku zachodzą bardzo szybko. Pojawiają się nowe technologie produkcji, których szybkie wdrożenie decyduje o byciu albo nie byciu na rynku. Pojawiają się nowe regulacje prawne np. odnośnie ochrony środowiska, które w najbliższych latach mogą doprowadzić do wzrostu kosztów energii zużywanej do produkcji. Ilu małych producentów już teraz myśli o usprawnianiu swego parku maszynowego tak, aby był mniej energochłonny? Badania jasno pokazują, że znakomita większość Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) nie posiada sformułowanej strategii, co gorsza nie ma nawet świadomości o konieczności jej posiadania lub bagatelizuje jej znaczenie. Wg badań Grant Thornton 54% badanych przedsiębiorstw prezentuje niski poziom długookresowego planowania, a 30% firm w ogóle nie posiada biznes planów. - Brak strategii to jak udanie się na wycieczkę bez jasno określonego celu i trasy – mówi dr Remigiusz Horbal z Lean Enterprise Institute Polska - Niestety podejście takie, zwane po angielsku short-termismem, jest swego rodzaju grzechem pierworodnym MŚP. Dlaczego? Ponieważ właściciele i twórcy nowych firm to zwykle innowatorzy, a nie menadżerowie. Mają świetny pomysł, często w postaci nowego, innowacyjnego na danym rynku produktu, technologii, czy usługi. To pozwala odnieść im sukces w krótkim okresie. Niebawem jednak pojawiają się konkurenci, którzy również przyswoili sobie nową technologię (lub opracowali podobny produkt) i wtedy do sukcesu potrzeba następnych pomysłów i innowacji, należy efektywniej zarządzać firmą, szukać nowych, obiecujących rynków, a przede wszystkim zbudować dobrą strategię rozwoju firmy w perspektywie wielu lat. Pierwszym krokiem jest opracowanie tzw. wizji.

Wizja, czyli cel podróży

Wizja firmy odpowiada na pytanie, jak dana firma ma wyglądać za kilka lat. Odpowiedź typu – ma działać mniej więcej tak jak dzisiaj, tylko więcej zarabiać – to pierwszy krok w kierunku katastrofy. Wprawdzie trudno prognozować co będzie za 2-3 lata, ale jedno można powiedzieć z całą pewnością – wiele rzeczy się zmieni. Zmiany w otoczeniu biznesowym zachodzą coraz częściej i szybciej i ten trend będzie się nasilał w kolejnych dekadach. A więc i każda firma za kilka lat będzie musiała działać inaczej niż dzisiaj. Warto więc się zastanowić, czy nie pojawią się nowi konkurenci, albo czy konkurencja z Chin nie poprawi znacząco jakości, czy dostęp do specjalistycznych technologii nie stanie się tańszy, czy nowe regulacje prawne wpłyną na prowadzenie biznesu w danej branży?

Plan strategiczny, czyli mapa drogowa

Wizja, to jednak nie wszystko, trzeba mieć jeszcze dobry plan jej osiągnięcia (zwany planem strategicznym). - Załóżmy, że wizja firmy obejmuje dywersyfikację produktów – dziś produkujemy ładowarki do telefonów, ale za 3 lata chcemy również produkować niezawodne zasilacze do komputerów (bo wszystko wskazuje na to, że to będzie opłacalne). Co należy krok po kroku zrobić, aby było to możliwe? Tu kluczowa okazuje się umiejętność zarządzania zmianami, która jest kolejną bolączką polskich i europejskich MŚP. Wdrożenie nowego produktu pochłonie czas i środki. A w małych firmach zwykle brakuje i jednego i drugiego. Dodatkowo działania długoterminowe w codziennej pracy są zwykle odsuwane na później przez sprawy bieżące. Jest to kolejny objaw short-termism-u – dodaje dr Remigiusz Horbal. Warto zatem dobrze przemyśleć i zaplanować, jak firma dotrze od punktu „dziś” do punktu „nowe produkty za 3 lata”. Jakie zasoby i środki będą niezbędne, jak rozłożymy nasze działania w czasie, jak taki projekt sfinansujemy, kto z pracowników będzie się tym zajmował? Ale nawet dobry plan strategiczny nie gwarantuje sukcesu. Kolejny niezbędny czynnik to konsekwencja w jego realizacji każdego dnia.

Adaptacja kluczem do sukcesu

Dzisiejsza rzeczywistość nie rozgrzesza słabych graczy, którzy nie mają sprecyzowanej wizji, czy też nieumiejętnie do

niej dążą. Trzy opisane wyżej problemy: brak wizji, strategii jej osiągnięcia oraz problemy z zarządzaniem zmianami, stanowią jedną z największych bolączek małych i średnich europejskich producentów. Wg najnowszych wyników badań konsorcjum FutureSME, kluczem do sukcesu MŚP w kolejnych dekadach, będzie zdolność adaptacji do zmian w dłuższej perspektywie czasu. Aby więc odnieść sukces, firma nie tylko będzie musiała dobrze sformułować swoją wizję i strategię, ale, co jest jeszcze trudniejsze, stosunkowo często ją weryfikować w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym.

Bardzo pomocne w tym mogą być takie metody, wywodzące się z filozofii Lean Management (czyli Szczupłego Zarządzania), jak Hoshin Kanri, czy Raporty A3. Pierwsza z nich pozwala szybko przełożyć strategię firmy na działania operacyjne, a druga pomaga sprawnie realizować proces zarządzania zmianami.

Warto zatem już dziś zacząć myśleć strategicznie, aby nie dać się zaskoczyć zmianom, które nadejdą, a wręcz przeciwnie, trzeba umieć je wykorzystać na swoją korzyść (zanim zrobią to inni).

Więcej informacji oraz przykładów z wdrożeń LM na www.lean.org.pl